



## AS RELAÇÕES DE GÊNERO NOS CARGOS DE GESTÃO DA FACULDADE CEARENSE (FAC)

Marcia Maria Machado Freitas  
[marciafreitas1503@gmail.com](mailto:marciafreitas1503@gmail.com)

Wilton Freitas  
[wltnsfreitas@yahoo.com.br](mailto:wltnsfreitas@yahoo.com.br)

### RESUMO

A inserção da mulher no mundo do trabalho e as recorrentes lutas por direitos iguais (tais como voto, o acesso ao ensino superior, a produção acadêmica e a profissionalização), trouxeram à tona a discussão acerca das desigualdades entre homens e mulheres. A pesquisa se propôs a responder a seguinte pergunta: Quais são as relações de gênero presentes na gestão feminina e masculina? O presente trabalho teve como objetivo analisar as relações de gênero presentes nos cargos de coordenação da Faculdade Cearense (FAC). Dessa forma, têm-se como objetivos específicos: identificar o perfil dos/as gestores/as da faculdade; verificar a percepção dos coordenadores acerca das relações de gênero; identificar se existem diferenças entre a gestão feminina e a gestão masculina; compreender as relações de gênero existentes no âmbito organizacional. Através de entrevistas realizadas aos gestores e gestoras, como também por meio da análise do referencial teórico, apreendeu-se que as relações de gênero se manifestam no espaço organizacional das mais variadas formas, seja: na atuação dos/as gestores, no preconceito e discriminação enfrentados pelas mulheres, pelos papéis e atribuições diferenciados associados para cada sexo no espaço de trabalho, pela dificuldade das mulheres em conciliar a vida pessoal com a profissional, dentre outras.

**Palavras-chaves:** Gênero; Divisão Sexual do trabalho; Gestão; Desigualdades de Gênero.

## 1 INTRODUÇÃO

Meninos e meninas, homens e mulheres convivem em um ambiente no qual as relações de gênero, bem como outras relações, estão fortemente presentes. No modo de sentar, na maneira de falar, nas brincadeiras, nas cores, nas atitudes, eles e elas são ensinados a verem a vida por um ângulo diferente. O estudo ‘Mulheres e o Mundo Corporativo’, realizado com cerca de 300 profissionais brasileiras em fevereiro deste ano, mostra que 66% delas já sofreram preconceito no trabalho. Além disso, 60% das entrevistadas dizem ter escutado comentários preconceituosos e 47% já tiveram suas habilidades questionadas em momentos de crise.

Sobretudo, em meio às desigualdades atribuídas ao gênero, esse estudo tem interesse em pesquisar sobre como essas relações permeiam o contexto organizacional. Assim, identificar quais suas influências, quais suas intervenções e quais suas contribuições consiste no grande desafio dessa pesquisa. Diante do exposto, o estudo em epígrafe apresenta como pergunta de partida: Quais são as relações de gênero presentes na gestão feminina e masculina?

Além dessa, outras indagações nortearão essa pesquisa, tais como: Existem preferências por parte das equipes de trabalho quanto ao sexo de seu/a gestor/a? Como as relações de gênero estão presentes no modelo de gestão? Existem dificuldades ainda enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho? Para responder ao questionamento emergiu o seguinte objetivo geral: Analisar as relações de gênero nos cargos de gestão da Faculdade Cearense (FAC). Para alcançar o objetivo geral foram identificados os seguintes objetivos específicos: Identificar o perfil dos/as gestores/as da faculdade; Verificar a percepção dos/as gestores/as acerca das relações de gênero; Identificar se existem diferenças entre a gestão feminina e a gestão masculina; Compreender as relações de gênero existentes no âmbito organizacional. A desigualdade entre homens e mulheres já é um tema bastante abordado em estudos no mundo inteiro. Não obstante, sua relação com o mundo do trabalho vem, há décadas, atraindo a atenção de um público amplo. No Brasil, essa atenção passou a decorrer, com maior veemência, a partir da década de 80. Com a inserção da mulher no mundo do trabalho e com as recorrentes lutas por direitos iguais, essa temática passou a ganhar mais ênfase. Aos poucos as mulheres foram galgando novos espaços e novos horizontes, rompendo com a tradição do privado indo para o espaço público, lutando por direitos tais como o voto, o ensino superior, a produção acadêmica e a profissionalização. Em todos esses aspectos as mulheres obtiveram grandes conquistas.

No entanto, tratando-se da divisão sexual do trabalho e das inúmeras desigualdades que perpassam o mundo do trabalho, como por exemplo, a luta por salários iguais, muito ainda precisa ser alcançado. De fato, isso se revigora quando percebe-se que mesmo apesar da Constituição Federal e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Decreto-Lei 5.452/1943) já proibirem a diferença de salário entre homens e mulheres que executam a mesma tarefa, sob as mesmas condições e para um mesmo empregador, no entanto, observa-se que essas normas legais não têm sido suficientes para impedir que muitas trabalhadoras, ainda hoje, enfrentem discriminação. Neste sentido foi elaborado um Projeto de Lei (PLC 130/2011), para multar as empresas que pagarem menores salários para mulheres que exercerem os mesmos papéis de um homem dentro da instituição. A escolha do tema partiu de experiências anteriores de pesquisa sobre as relações de gênero, trazendo a necessidade de investigar cada vez mais sobre como essas relações se fazem presentes na nossa sociedade. Sobretudo, essa pesquisa pretende contribuir para diminuir as desigualdades entre homens e mulheres que trabalham juntos, além de proporcionar uma reflexão para os gestores que atuam na Faculdade Cearense (FAC) acerca do seu modelo de gestão,

contribuindo para a eficácia e eficiência dessa instituição e de outras instituições nas quais homens e mulheres dividem espaços de gestão.

## 2 GÊNERO E GESTÃO

Para fazer uma análise acerca das relações de gênero que perpassam na gestão, faz-se necessário conhecer o aparato sócio histórico que transcorreu ao que concerne à história literária de Gênero, Divisão Sexual do Trabalho e Gestão. Nessa ocasião, pretende-se, neste capítulo, realizar um diálogo com os/as autores/as que, no decorrer do processo sócio histórico, buscaram percepções e explicações diante dos conceitos das categorias supramencionadas. A análise teórica, além de fundamentar esta pesquisa, permitirá corroborar sobre como as relações de gênero encontram-se permeadas no espaço organizacional, levando a compreender como elas surgiram e como se manifestam no espaço organizacional.

De acordo com Saint-Exupéry (2008): “o essencial é invisível aos olhos”. Partindo da inspiração dessa frase, é importante refletir sobre o que tem sido invisível aos olhos; sobre aquilo que se olha, mas não se consegue ou mesmo não se quer enxergar. Seja a discriminação e preconceito que se está acostumado a naturalizar. Seja a desigualdade e injustiças das quais se aprende a não mais se indignar. Seja a violência contra crianças, idosos e mulheres que passa a ser banalizada. Enfim, muitos fatos essenciais têm sido invisíveis aos olhos, e foi assim que, por muito tempo também se manteve invisível a *história das mulheres*. Os autores Georges Duby e Michelle Perrot, em seu livro *História das mulheres no Ocidente* trazem à tona justamente essa discussão ao indagarem: “terão mesmo as mulheres uma história?” (DUBY e PERROT, 1990, p.07). Percebe-se então que as mulheres “pareciam não possuir uma história”, isso porque durante muito tempo essa história foi contada por homens que dominavam toda a sociedade. Entretanto, uma coisa é consenso entre os pesquisadores sobre essa temática: as mulheres passaram muito tempo excluídas do espaço público, o qual era monopolizado por homens, e por estarem na maior parte do tempo excluídas desse espaço, elas passaram a ser excluídas também dos relatos históricos. Mas, se regressar no tempo, ainda no Período Clássico (Século V e IV, a.C.), através das fontes relativas à Grécia Antiga, identificamos alguns registros sobre as mulheres e percebemos que elas já possuíam papéis determinados de acordo com o seu sexo. Em Atenas, era adotado um “modelo ideal de comportamento feminino”, destinado às boas-moças (economicamente privilegiadas, esposas, filhas, ou mães dos ditos “cidadãos atenienses”). Nesse modelo ideal, a mulher precisava ser ‘controlada’ como uma forma de resguardar a transmissão da herança e dos direitos cívicos a concepção de filhos legítimos (SILVA, 2011).

Período esse, em que se poderia comparar a mulher à abelha: com uma vida pura e casta, na qual a atividade sexual precisaria ser discreta, para tanto, precisaria haver hostilidade aos odores, à sedução, sendo exigido também a sua fidelidade conjugal. No entanto, apesar de Chico Buarque de Holanda mencionar em sua música o refrão “*Mirem-se no exemplo daquelas mulheres de Atenas, vivem pros seus maridos, orgulho e raça de Atenas (...)*”, a história mostra que mesmo naquele período, algumas mulheres se opuseram a esse dito “modelo feminino”, como é o caso de Clitemnestra (rainha de Argos), Cassandra (princesa Troiana), Electra (filha do rei Agamêmnon) e tantas outras consideradas como “transgressoras” por apresentarem atitudes (astúcia, ganância, maldade) e comportamentos ditos masculinos (massacres, assassinatos, adultério, dentre outros) (SILVA, 2011).

É nesse sentido que a história das mulheres ficou à mercê da boa vontade dos historiadores e pode depender do tipo de organização da sociedade e da camada social a qual as mulheres pertenciam. Ao observar as épocas pré-modernas, percebemos que as mulheres ocupavam os mesmos espaços que os homens, pois não havia distinção entre o público e o privado. Sendo a família nesse período um lugar de produção e reprodução, as mulheres

exerciam um importante papel nesse espaço. Nessa época, as mulheres eram responsáveis pela reprodução e também contribuíam para a produção. Mas mesmo assim, elas eram consideradas como frágeis e, portanto, incapazes, tendo que atuar sempre sobre a supervisão de homens (pais, tios, avós, irmãos, marido). A submissão feminina tanto era válida para as mulheres das classes superiores quanto para as trabalhadoras das classes inferiores (OSTERNE, 2001).

Quando a família passou a ser nuclear houve também mudanças no papel da mulher com a propagação da “política higiênica”, como um dos mecanismos do Estado para controlar a procriação e o alto índice de mortalidade infantil, bem como, responsabilizar os pais (principalmente as mães) quanto aos cuidados com os filhos. Assim, os médicos higienistas definiram papéis femininos e masculinos, descrevendo que a mulher era mais frágil, delicada e sentimental, exaltando o conceito do *amor materno* como algo de valor social e natural, e portanto, responsabilizando a mulher pelo cuidado com os filhos e a casa, cabendo a esta o papel de mãe e esposa *devotada* (Belotti, 1983). Assim, com o surgimento da Modernidade no cenário Ocidental, observa-se a divisão entre o espaço público e privado, entre o espaço de produção e o de reprodução. Essa divisão foi responsável por uma ênfase na separação dos papéis entre homens e mulheres. Para o homem ficou destinado a “rua” com o processo de produção e o trabalho remunerado. Para a mulher restou a casa, o espaço de reprodução e o trabalho não remunerado. No caso das mulheres de camadas mais baixas era necessário que as mesmas se responsabilizassem tanto pela reprodução (que era o seu papel principal) como pela produção (para complementar nas necessidades econômicas).

Foi exatamente em contraponto a essa realidade que o movimento feminista eclodiu no século XIX, como uma forma de dar ênfase às diversas identidades femininas (a trabalhadora, a emancipada, a celibatária, entre outras) (FRAISSE, 1991). E aos poucos o mundo foi se transformando e se permitindo à mudança de alguns valores, consentindo que as mulheres ganhassem mais espaço na sociedade. O Século XX, marcado pela Primeira e Segunda Guerra Mundial, trouxe alguns avanços e retrocessos no que concerne à história das mulheres. As lutas femininas tiveram que ceder espaço e se adequar à realidade vigente na qual os homens precisaram de fato ir para a batalha (mais uma vez para o espaço público) enquanto que as mulheres precisaram ficar para cuidar da casa e dos filhos. As guerras trouxeram uma forte inserção das mulheres no mercado de trabalho e junto a essa inserção trouxe uma desmistificação quanto ao fato das mulheres assumirem papéis ditos masculinos, pois foram elas (mulheres) que, nesse período, proveram, defenderam e administraram suas vidas e as vidas de seus filhos, tanto em âmbito privado como público, levantando questionamentos sobre a visão de que eram incapazes de assumirem tarefas antes consideradas apenas masculinas. No entanto, ao final da guerra, homens e mulheres voltaram a assumir seus postos antigos, havendo, a partir de então (por volta de 1960) um forte incentivo ao papel da mulher enquanto “rainha do lar”.

Conceituar gênero trata-se de uma tarefa difícil. Os/as próprios/as estudiosos/as sobre a temática encontraram dificuldades para definir um conceito preciso para tal categoria. Apesar de ser um tema atual, na tentativa de encontrar uma definição para gênero, foi necessário percorrer por um amplo percurso literário, consultando vários autores e autoras que, de alguma forma, contribuíram na sua construção. Assim, o conceito de gênero nasceu de uma tentativa de criar um arcabouço teórico capaz de compreender e desmistificar as desigualdades e papéis socialmente construídos sobre o “ser homem” e “ser mulher”. Em 1990, através dos estudos da autora Joan Scott, no Brasil, a categoria gênero passou a ter mais consistência conceitual. Scott (1990), ao escrever o texto *Gênero: uma categoria útil de análise histórica* trouxe com maior ênfase a discussão do caráter relacional de gênero, já que este, até então, teria sido usado para referir-se às diferenças entre os sexos. A princípio, a autora advoga: “Na sua utilização mais recente, 'gênero' parece primeiro ter feito sua aparição

entre as feministas americanas que queriam insistir sobre o caráter fundamentalmente social das distinções fundadas sobre sexo (p.05)”.

Além disso, as relações de gênero são também estruturantes da sociedade, pois, estão interligadas às demais (classe, raça/etnia, idade) fundamentais no desenvolvimento das relações entre os indivíduos. Assim, vão sendo atribuídos ao corpo biológico sinais, símbolos, representações, papéis, destinos, funções para a formação de uma identidade social, seja masculina ou feminina, rica ou pobre, negra ou branca, adulta ou criança. Essa desigualdade atribuída aos sexos feminino e masculino parece existir desde sempre, no entanto, ela é fruto de uma organização social androcêntrica, na qual os homens ditam as regras, e está presente em todos os lugares, expressando-se por meio de símbolos, passando a ser naturalizada e aceita.

As relações de gênero são peças fundamentais na construção da identidade dos indivíduos, e esta construção acontece desde quando este ainda está por vir, ocupando ainda o ventre de sua mãe, na medida em que está se preocupa com a cor do enxoval: se for menina, é rosa, sendo menino, é azul. Esmeraldo (2005) acrescenta que são colocados ao corpo do indivíduo vários símbolos, representações, papéis e funções que determinam o ser homem e o ser mulher. Com base nos estudos de Belotti (1983), se evidenciou diferentes expectativas quanto aos dois sexos. Como exemplo, na Lucrânia, no nascimento de um menino, derrama-se água pela estrada, para representar que esta criança irá percorrer “as estradas do mundo”. Já no nascimento de uma menina, a água é derramada na lareira, como uma forma de representar a vida doméstica que aquela criança carregará consigo (p.24 e 25). No Brasil, os símbolos utilizados estão implícitos e explícitos, desde o nascimento, passando pela educação, até a fase adulta. Assim, o caráter relacional do gênero encontra-se persuadido por relações de dominação/submissão e poder.

Seja poder, dominação ou submissão, as relações de gênero encontram-se permeadas por desigualdades. A partir da diferença entre os sexos são atreladas desigualdades entre o gênero masculino e feminino. Sobretudo, essa desigualdade advém de uma ordem socialmente construída por uma série de símbolos, normas, valores, que, na maioria das vezes, coloca a mulher numa posição desfavorável à do homem. A palavra trabalho traz diferentes significados ao longo da história e nem sempre foi interpretado de maneira positiva. A princípio, segundo Codo (1992), a ideia inicial de trabalho apareceu com a semelhança de tortura. Isso se dá devido a palavra trabalho ter sua origem no vocábulo latino *tripalium*, que se refere a um instrumento de tortura formado por três (tri) paus (palium) (CODO, 1992 apud MACÊDO, 2003, p.39).

Observando a história do trabalho pode-se identificar que houve diferenças entre o trabalho feminino e o trabalho masculino. Com relação ao trabalho feminino, na sociedade Ocidental, o mesmo só ganhou visibilidade após a modernidade, quando houve de fato a divisão entre espaço público (trabalho remunerado) e o espaço privado (trabalho não remunerado). A grande preocupação social em relação ao trabalho feminino consistia no fato desse trabalho pôr em risco a estrutura familiar, uma vez que na ausência da mãe, quem ficaria responsável pela casa e pelos filhos? Além disso, o fato da mulher realizar uma atividade remunerada também poderia interferir no papel de provedor antes apenas assumido por homens. Albuquerque (2007) traz uma análise sobre diferentes percepções acerca da divisão sexual do trabalho. Para tanto a autora traz o conceito sobre ‘divisão do trabalho sexual’ adotado por Durkheim (1991) em contraponto ao conceito de ‘divisão sexual do trabalho’ adotado pelas pesquisadoras de gênero. A partir do que foi abordado pela autora, apreendemos que Durkheim (1991) aponta a divisão do trabalho de acordo com o sexo como algo harmônico e complementar, necessário para manter a ordem social. Já para as pesquisadoras de gênero, essa segmentação dos espaços profissionais geram conflitos e

relações desiguais de hierarquia, dominação/subordinação entre homens e mulheres (ALBUQUERQUE, 2007).

Assim, percebe-se que diferente do que foi retratado por Durkheim (1991), a divisão sexual do trabalho demonstra uma desigualdade entre os sexos. Desigualdade essa que coloca as mulheres numa posição inferior à dos homens, sendo fruto de uma construção sócio histórica. Há então uma divisão sexual dos espaços na nossa sociedade, nos espaços de brincar, de estudar e de trabalhar. Essa divisão do espaço reforça e contribui para as desigualdades atribuídas para homens e mulheres e demonstra que homens e mulheres foram criados de forma diferente e foram incentivados a seguirem carreiras diferentes. Ao ocupar essas áreas, os homens são vistos de forma positiva e conseguem chegar aos cargos de direção sem grandes esforços. Para contextualizar o que foi exposto, Bourdieu (2007, p.75) aponta:

[...] o homem não pode, sem derrogação, rebaixar-se a realizar certas tarefas socialmente designadas como inferiores [...] as mesmas tarefas podem ser nobres e difíceis quando são realizadas por homens, ou insignificantes e imperceptíveis, fáceis e fúteis quando são realizadas por mulheres, como nos faz lembrar a diferença entre um cozinheiro (chefe de cozinha) e uma cozinheira, entre o costureiro e a costureira; basta que homens assumam tarefas reputadas femininas e as realizem fora da esfera privada para que elas se vejam com isso enobrecidas e transfiguradas [...]

Nesse sentido, as “profissões femininas” estão em desvantagem com relação às masculinas, sendo sempre desvalorizadas e mal remuneradas. Para além da discriminação dos espaços de trabalho feminino, a divisão sexual do trabalho está imbuída também na discriminação da mulher ao ocupar o mesmo cargo de um homem, discriminação essa que reflete na diferença salarial e na diferença de oportunidades de carreira oferecidas a ambos os sexos. Com relação aos homens a mesma autora ressalta que existe “certa vantagem”, pois eles são reconhecidos pela sociedade como superiores e por isso a eles está associado o poder. Eles não têm a “obrigação” de se preocupar com a família nem com os afazeres domésticos, tendo mais tempo para se dedicar à profissionalização e ao trabalho. No entanto, o termo “organização” pode carregar consigo dois sentidos: o de organização enquanto unidade ou entidade social na qual as pessoas interagem e são aplicados recursos em prol de um objetivo comum; ou, o de organização enquanto o ato de administrar, organizar, integrar, constituir, preparar. Estes sentidos encontram-se interligados uma vez que se faz extremamente necessário que uma Organização se mantenha organizada. Para tanto, as organizações são compostas pelas mais diversas pessoas, de áreas de atuação comuns ou divergentes, todas com o mesmo fim e com o mesmo foco, e, para garantir uma complementariedade do trabalho desenvolvido dentro da organização, existe uma gestão.

Conforme Maximiano (2004) é no século XVII que o conceito e estudos sobre a administração passam a ganhar destaque. Para o referido autor a Revolução Industrial que inicia na Inglaterra impulsiona dois grandes eventos: o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor, trazendo a mudança da atividade da manufatura para a indústria mecânica, acarretando um rápido desenvolvimento para a sociedade. É nessa perspectiva que várias abordagens foram sendo apontadas para a Administração. A primeira delas trata-se da Administração Científica, fruto dos estudos do engenheiro Frederick Winslow Taylor. Taylor sugeriu que se buscasse aprimorar os estudos em administração como um meio de fortalecer a produtividade no trabalho. Já para a abordagem burocrática, tem-se que sua principal característica trata-se da organização racional por meio de normas e regras que definem e regulamentam o comportamento de cada profissional dentro da organização, trata-se de um modelo rígido e fechado no qual é dada ênfase para a hierarquia, ao autoritarismo e ao cumprimento de regras. Para fechar esse período clássico, por volta de 1916, na Europa, Henri Fayol trouxe a discussão sobre os princípios da Gestão Administrativa, definidas a partir de operações (técnicas, comerciais e financeiras).

A partir da Segunda Guerra Mundial, grandes mudanças ocorreram na administração, dentre elas está o surgimento da Perspectiva da Ciência da Administração. Essa, por sua vez, traz como contribuição ao desenvolvimento de novas técnicas (Estatística, Sistemas, Matemática) que possam vir a auxiliar no processo de tomada de decisões dentro das organizações. A segunda teoria conhecida como Teoria da Contingência, por sua vez, aborda que o modelo administrativo vai depender da realidade de cada situação. Aquilo que pode ser aplicado em uma organização não, necessariamente pode ser também aplicado à outra. Ou seja, o administrador terá que analisar as situações (contingências) para só então poder propor soluções. Para o autor Daft (1999, p.33), a Teoria da Contingência:

[...] significa que a resposta do administrador depende da identificação das contingências-chave em uma situação organizacional. Por exemplo, um consultor pode, de forma errada, recomendar o mesmo sistema de administração por objetivos para um empresa de manufatura só porque deu certo em outra empresa de serviços.

As atribuições e construções acerca do masculino e feminino são enfatizadas por diversas instituições tais como a Família, a Igreja, a Escola, o Estado, dentre outras (OSTERNE, 2001). A partir das funções do corpo biológico, atribuem-se funções sociais. Assim, ao corpo biológico da mulher são impostos papéis sociais referentes à reprodução da espécie, da educação dos/as filhos/as e do cuidado para com os membros da família, além de serem esperados comportamentos mais dóceis e delicados (OSTERNE, 2001 e ESMERALDO 2005). Ao homem, vinculam-se funções sociais de proteção, segurança, provisão material, força, liderança, dentre outros (OSTERNE, 2001 e ESMERALDO 2005).

Portanto, conforme estudos dos autores acima e de tantos outros como Auad (2006), Belotti (1983) e demais pesquisadores sobre gênero, é válido enfatizar que homens e mulheres aprenderam, ainda na infância, a se relacionar de forma diferente. Isto porque, ambos ocupam espaços divergentes em nossa sociedade, assumem papéis distintos, e estes papéis são estabelecidos através dos diversos tipos de relações existentes entre os indivíduos. Dessa forma, nas últimas décadas, a mão de obra feminina tem alcançado cada vez mais espaço no âmbito organizacional desenvolvendo até atividades antes atribuídas apenas para homens. Diante do novo contexto que perpassa pelas organizações, de um espaço de trabalho globalizado, competitivo, inovador, produtivo, as empresas tem exigido uma mão de obra cada vez mais especializada e capacitada, que se adeque às novas exigências do mercado.

Em meio às mudanças organizacionais um novo perfil de profissional tem sido buscado pelas empresas e é assim que as mulheres vem ganhando mais espaço no mundo do trabalho. No entanto, essa visão pode por sua vez reforçar a ideia de que homens e mulheres são vistos de forma diferentes e desigual e por isso são atribuídos para ambos que reforçam essa desigualdade. De acordo com Cramer, Brito e Cappelle (2004, p.81):

[...] Entre algumas características observadas no estudo, o homem é forte, bom de liderança e propenso a riscos. A mulher é vista como mais alegre, compassiva, sensível às necessidades de outros, simpática e compreensiva, o que leva, muitas vezes, a ser considerado como inadequada e ser excluída de trabalhos que priorizam autoridade, força, habilidades técnicas, exposição a riscos físicos. Por outro lado, são consideradas adequadas a trabalhos que requerem habilidades sociais [...]

O desempenho profissional deveria ser algo ligado ao esforço individual e não ao gênero, classe, raça/etnia ou qualquer outra diferença entre os indivíduos, diferenças essas que reforçam a desigualdade. Dessa forma, o aumento de mulheres no mercado de trabalho tem sido algo que reforça essa desigualdade ao invés de ser uma iniciativa pautada na igualdade. Isso porque muitas vezes as empresas têm buscado diversificar seu quadro de pessoal com a perspectiva de buscar alguns atributos associados às mulheres tais como, flexibilidade, criatividade, docilidade, receptividade.

Dessa forma, ser homem e ser mulher pode determinar o modo de trabalho e o cargo a ser ocupado. Percebe-se que atualmente há uma maior abertura para que as mulheres ingressem no mercado de trabalho, no entanto, em contrapartida, são limitados os cargos que

podem ser ocupados por elas, pois existem obstáculos que dificultam sua ascensão. Mills (1993) reforça que as organizações são espaços em que se desenvolvem diversas relações, dentre essas as relações de gênero encontram-se profundamente encrustadas. Bourdieu (2007) também identifica alguns espaços e responsabilidades destinados e limitados às mulheres, quando o autor retrata que, estando elas, ao longo da história, ligadas ao cuidado com a casa, com a família e com a estética, ao ingressar no espaço organizacional, esses “atributos” ainda estariam vinculados a elas podendo dificultar sua expansão para outros setores que não sejam de relações humanas, ou de cuidado com o corpo, ou que exijam uma maior dedicação de sua parte. São elas quem se responsabilizam em decorar e organizar o espaço de trabalho e à elas está a incumbência de cuidar dos demais membros da equipe.

Observa-se que algumas profissões ainda são carregadas de preconceito com relação ao sexo feminino, como é o caso das profissões vinculadas às repartições militares (exército, marinha, aeronáutica, polícia civil, polícia federal, autarquia municipal, dentre outras). Nessas repartições apenas dez por cento das vagas é destinada às mulheres (CRAMER, BRITO e CAPPELLE, 2004). Além disso, no meio militar são exigidas características tais como racionalidade, autoridade, rigidez e tantas outras as quais se julgam que as mulheres não possuem e/ou não são capazes de desenvolver. Para haver aceitação das mulheres em determinadas profissões, elas precisam adquirir ou desenvolver aspectos considerados masculinos. Muitas vezes essa é a única forma delas ingressarem ou permanecerem na organização. Na maioria das vezes essa também é uma das formas delas obterem a ascensão profissional. Assim, mesmo para ascenderem nas profissões ditas femininas, as mulheres encontram dificuldades como é o caso do quadro de docentes de Instituições de Ensino Superior. Várias são as profissões que exigem uma constante qualificação dos profissionais e só a partir dessa qualificação se poderá obter um cargo de maior prestígio (coordenação, direção, chefia). Essa realidade dificulta a ascensão de mulheres na medida em que elas encontram dificuldades em conciliar suas atividades profissionais com os estudos e com os cuidados com a casa e os filhos, uma vez que ainda é exigido a ela essa dedicação à família.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa desenvolvida será de natureza qualitativa. Para isso, será feito uso de pesquisa bibliográfica, com base em livros e periódicos científicos, pesquisa virtual para consultar dados sobre o assunto e sobre a instituição, e também pesquisa empírica, que permitirá adentrar na realidade dos gestores da FAC para compreender o seu espaço de trabalho. Como instrumento de pesquisa será desenvolvido um estudo de caso. Para coleta de dados serão utilizadas entrevistas semiestruturadas. Para eficiência na aplicação dessa técnica, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas, e para tanto, será utilizado um aparelho para gravação das entrevistas. Essas entrevistas acontecerão no espaço da organização, na Faculdade Cearense (FAC) em dias e horários previamente agendados. A Faculdade Cearense (FAC) se mostrou interessante para a análise uma vez que possuía gestores tanto do sexo masculino quanto do sexo feminino, permitindo abranger uma diversidade de opiniões. Além disso, a referida instituição mostrou-se favorável em contribuir com a pesquisa. A FAC, como é popularmente chamada, foi fundada em 2002, e possui duas sedes no município de Fortaleza – CE, no bairro Damas. Possui como missão “Contribuir para o desenvolvimento do País, especialmente do Estado do Ceará, por meio da qualidade do ensino ministrado, com base na qualificação de seu corpo docente, nas condições de trabalho e na infraestrutura física, material e econômica oferecidas à comunidade acadêmica”. Atualmente a instituição conta com 198 docentes, sendo 109 do sexo feminino e 89 do sexo masculino, quanto aos profissionais nos cargos de gestão/coordenação tem-se 07 do sexo feminino e 05 do sexo masculino. A amostra será formada pelo quadro de gestores/as da



Faculdade, como um meio de abranger os setores, totalizando 14 gestores, que atuam no Campus I e II da FAC.

A gestão dos cursos de Ciências Contábeis e pós-graduação em Auditoria e Controladoria, e Contabilidade e Planejamento Tributário, não participaram desse processo uma vez que a gestora é orientadora da pesquisa. A escolha dos gestores se deu pelo critério da acessibilidade uma vez que todos e todas atuam diretamente na Faculdade, sendo possível o acesso aos mesmos. Além disso, outro critério foi a atuação em cargos de gestão, o que ampliaria o olhar para esse estudo uma vez em que se pretende analisar as relações de gênero presentes em cargos de gestão. Durante a realização da pesquisa foram encontradas dificuldades em conciliar os horários com alguns gestores, que precisavam remarcar as datas das entrevistas. A pesquisa foi concluída com apenas 9 entrevistados/as, sendo 05 do sexo feminino e 04 do sexo masculino. Para complementar a análise desses dados, utilizou-se de material bibliográfico de diferentes autores, que fortaleceram o posicionamento dos/as entrevistados/as.

#### 4 RESULTADO

Para apresentar o resultado será feito uso da análise do discurso que permitirá analisar aquilo que os/as participantes da pesquisa apresentaram nas entrevistas. O uso desse método permitirá abranger o que está nas entrelinhas, as contradições nas opiniões dos/as entrevistados/as, as divergências e semelhanças nas falas dos/as mesmos/as.

Os resultados apresentados foram oriundos de entrevistas com aplicação de questionário com 21 perguntas fechadas e 10 perguntas abertas. Não obstante, será utilizado também material bibliográfico consultado na pesquisa para subsidiar a análise dos resultados. Assim, propondo-se compreender as relações de gênero que perpassam no espaço organizacional, por meio desta pesquisa, e com base na análise do discurso, buscou-se desvendar como essas relações de gênero estão presentes nos modelos de gestão. Com a realização da pesquisa identificou-se que dos/as nove entrevistados/as, cinco são do sexo feminino e quatro do sexo masculino. A idade dos/as mesmos/as varia entre vinte até mais de cinquenta anos. Conforme demonstrado nos Gráficos 1 e 2:

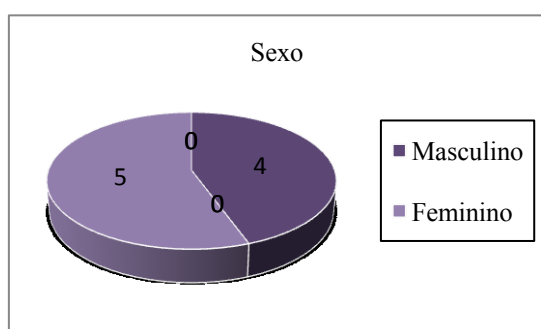


Gráfico 1: Refere-se ao sexo dos/as gestores/as  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

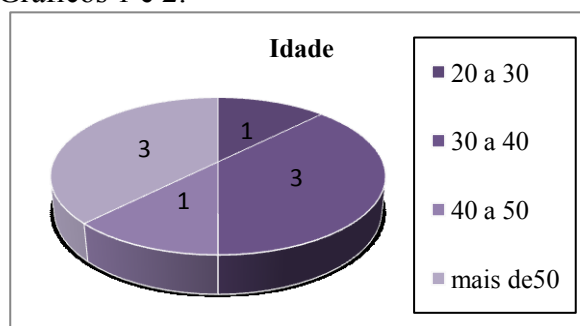


Gráfico 2: Refere-se à idade dos/as gestores/as  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

Percebe-se então que existe um número maior de mulheres ocupando um cargo de gestão na Faculdade Cearense. Isso talvez se dê devido à instituição se tratar de um espaço educacional, no qual a maioria dos/as profissionais são do sexo feminino (109 no total de profissionais do sexo feminino). Essa conquista das mulheres em alcançar o espaço educacional foi fruto das lutas feministas e da necessidade financeira da mulher, mais especificamente no período da primeira e segunda guerra mundial, como ressaltado no segundo capítulo.

Foi verificado que a maioria dos/as entrevistados/as se reconhece como branco/a, havendo um que se considera negro, um que se considera amarelo, um que se considera pardo e um que não respondeu, conforme demonstrado no gráfico 3.

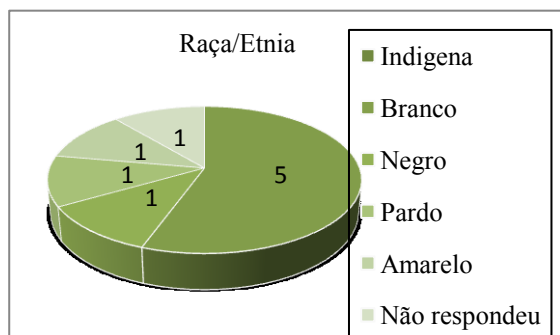


Gráfico 3: Refere-se à Raça/Etnia dos/as gestores/as  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

Com relação ao estado civil tem-se que dos homens um é solteiro e três são casados, já no caso das mulheres tem-se que uma é solteira, 01 é divorciada e três são casadas. Esses dados podem ser verificados através dos Gráficos 4 e 5:

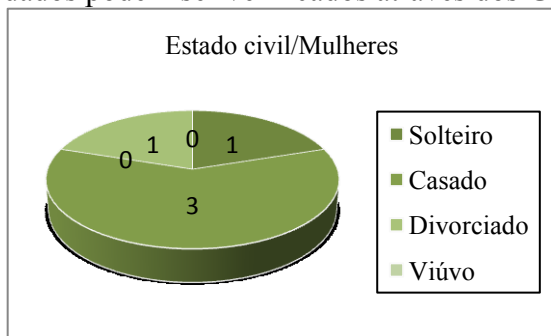


Gráfico 4: Refere-se ao Estado civil das gestoras  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

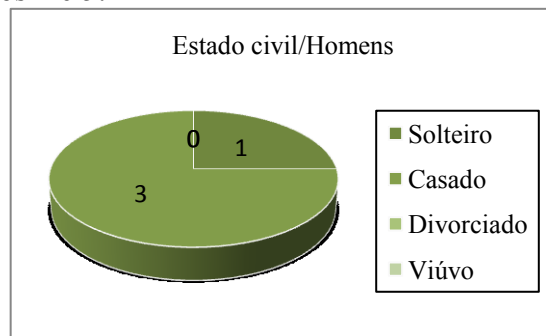


Gráfico 5: Refere-se ao Estado civil dos gestores  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

Quanto à escolaridade percebe-se uma diferença entre homens e mulheres. Os homens tem possibilidade de alcançar um cargo de gestão mesmo com uma escolaridade menor (dois possuem pós-graduação). Além disso, é importante observar que dos/as nove entrevistados/as, apenas um homem possui o doutorado, o que pode reforçar a dificuldade das mulheres em se dedicarem à qualificação profissional. Conforme demonstrado nos gráficos 6 e 7:

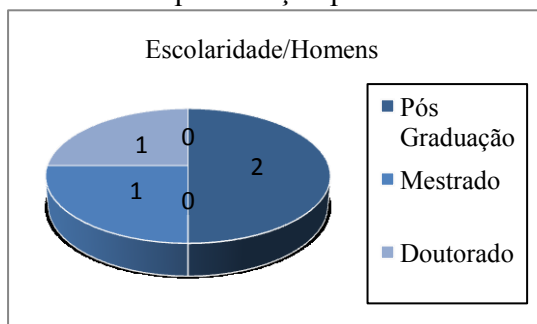


Gráfico 6: Refere-se à Escolaridade dos gestores  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

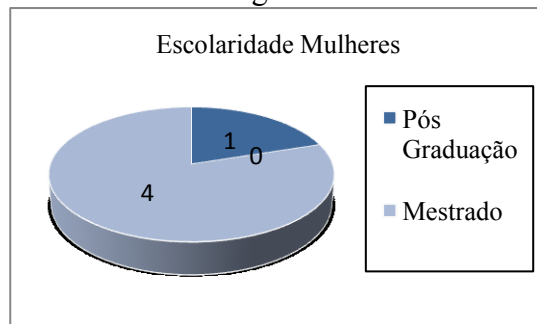


Gráfico 7: Refere-se à Escolaridade das gestoras  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

A dificuldade de qualificação da mulher, devido a mesma ter que se dedicar à família, é algo recorrente nas falas dos/as entrevistados/as. O espaço educacional assim como tantos outros exige uma constante qualificação dos seus profissionais, principalmente daqueles que atuam em cargos de gestão. Em relação à contribuição da renda familiar nota-se que os

homens geralmente contribuem sozinhos, enquanto que no caso das mulheres essa contribuição passa a ser mais compartilhada, como pode ser observado nos gráficos 8 e 9:

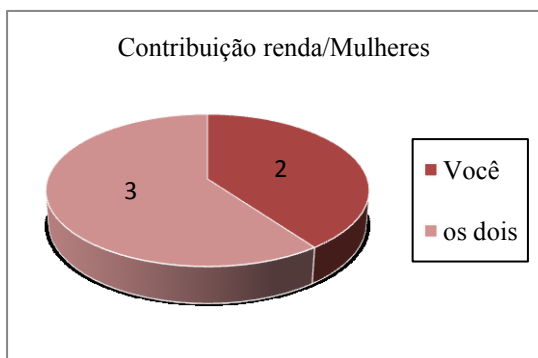


Gráfico 8: Refere-se à contribuição feminina para a renda da família  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

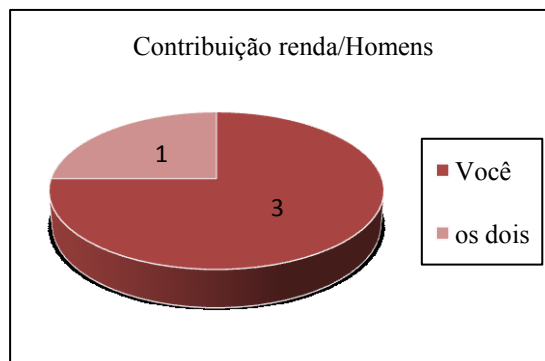


Gráfico 9: Refere-se à contribuição masculina para a renda da família  
Fonte: Dados da pesquisa, Set/2017.

No que se refere às expectativas da família para seu futuro percebeu-se que dos quatro homens apenas um não as atendeu, já no que concerne às mulheres, todas atenderam às expectativas. Percebeu-se nas perguntas abertas que das cinco mulheres entrevistadas, duas optariam por seguir carreiras diferentes. Além disso, elas gostariam de ter se dedicado mais à área profissional (qualificação) enquanto que os homens gostariam de ter se dedicado mais à família. Nas falas dos/as entrevistados/as foram encontrados alguns pontos de vistas sobre relações de gênero e os mais diversos tipos de interpretações acerca do que é ser homem ou ser mulher. Os entrevistados reconhecem que algumas características acerca do que é ser homem e ser mulher estão associadas ao corpo, mas também aparecem características construídas sócio histórico e culturalmente. Percebe-se que as mulheres ainda são associadas ao universo doméstico enquanto que o homem ainda é visto como o provedor. Não obstante, observa-se na atualidade uma série de mudanças acerca desses papéis. Com as lutas feministas e com as discussões sobre gênero e diversidade sexual, os papéis antes atribuídos para homens e mulheres passaram a ser divididos. Existem relacionamentos em que o casal divide as responsabilidades domésticas, inclusive, no cuidado com os filhos. No entanto, mesmo apesar das mudanças e avanços nessa área, percebe-se que ainda está enraizado na sociedade, nos diversos espaços e classes sociais, o conceito de que a mulher é quem deve cuidar da família, ela é quem deve abrir mão da vida profissional para cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos. Mesmo em relações homo afetivas ainda é recorrente a necessidade que a sociedade tem em identificar quem é o homem ou a mulher da relação, como se existisse uma obrigatoriedade para a divisão dos papéis. É importante destacar que mesmo apesar das mudanças e conquistas obtidas pelas mulheres ainda é perceptível que elas não estão em pé de igualdade com os homens. Além disso, ainda existe uma cobrança muito grande com relação à mulher para que ela consiga conciliar todas as suas atribuições gerando uma sobrecarga. Esse pensamento pode ser considerado fruto de uma sociedade machista na qual as próprias mulheres acabam internalizando e disseminando os valores e modelos a serem seguidos. Apenas dois entrevistados ressaltaram características semelhantes para ambos. Os demais associaram os homens ao aspecto financeiro, força, autoridade, provedor e as mulheres como dóceis, frágeis, responsável pela casa, família e filhos. Isso reforça o pensamento de Bourdieu (2007) ao mencionar que os próprios subordinados contribuem para sua condição de submissão.

Nesse momento pretende-se, a partir da análise das falas dos/as entrevistados/as e dos estudos realizados por autores que pesquisam essa temática, identificar se existem diferenças entre a gestão feminina e a gestão masculina. A princípio é importante mencionar que

todos/as os/as entrevistados/as ressaltaram que existem sim diferenças entre a gestão feminina e masculina. De um modo geral isso pode ser resumido através da fala da seguinte entrevistada que interpreta muito bem sobre como as relações de gênero podem influenciar na construção de valores e como esses valores podem ser disseminados nos modelos de gestão. Para tanto, é interessante mencionar que os/as gestores/as apontaram que se consideram flexíveis e que recebem como *feedback* positivo o fato da acessibilidade. Apontaram como qualidades suas no âmbito da gestão: saber ouvir, compreender, ser organizado/a, proativo/a, ético/a, dedicado/a, qualidades essas que eram semelhantes tanto na fala dos homens quanto das mulheres.

Percebe-se então nessa fala a necessidade de mostrar que a mulher também sabe exercer a autoridade, diferentemente do que muitos acham. Alguns entrevistados relatam também que uma das diferenças entre a gestão feminina e a masculina é o fato da mulher ser mais perfeccionista e portanto, mais exigente que o homem. Desse modo, para poderem ser aceitas como gestoras, muitas mulheres precisam “provar” que são capazes. Do mesmo modo encontrou-se na fala de outro entrevistado que uma das dificuldades das mulheres em cargos de gestão é não exercer essa autoridade, ou seja, não ter pulso firme. Observa-se então que a mulher é bem aceita em um cargo de gestão em alguns espaços e em outros não. A divisão sexual do trabalho pode ser percebida e esteve presente na fala de muitos/as entrevistados/as no decorrer da pesquisa. Dependendo da área de atuação da empresa, acredita-se que a mulher teria maiores dificuldades para assumir cargos de gestão. Entende-se que a educação, diferente de outros campos, é uma área em que predomina a atuação do sexo feminino. Há então nesse espaço uma maior possibilidade das mulheres ascenderem profissionalmente (dependendo do curso), tanto que na própria instituição pesquisada (FAC) percebe-se que há um número maior de gestoras do que de gestores. Verifica-se nesse espaço que a mulher é bem aceita, seja para ocupar os cargos de professora ou mesmo de gestora. Isso pode estar associado ao fato da educação ser entendida como uma extensão do espaço doméstico. As mulheres acabaram apenas transferindo esse papel já que ela é, em sua maioria, responsável pela educação dentro da família. De modo geral, os/as entrevistados ressaltaram que existem diferenças na forma da mulher gerir, pois a mesma é mais flexível, sensível, humana, paciente. Como também é diferente a forma do homem gerir, sendo o mesmo mais autoritário e mais objetivo. Em alguns casos essas diferenças estão associadas aos papéis que homens e mulheres exercem na sociedade. As mulheres muitas vezes são vistas como mais pacientes e sensíveis porque esse é o papel atribuído a elas dentro da nossa sociedade. Da mesma forma homens são vistos como mais autoritários devido à influência da cultura patriarcal que determina que os homens sejam os “chefes da família” e, por conseguinte da casa, e do trabalho. Percebe-se que esses papéis atribuídos na sociedade podem ser vistos como desvantagens para as mulheres uma vez que considera-se que elas não conseguem atender as demandas um cargo de gestão e ao mesmo tempo atender os papéis que lhe foram destinados. Desses papéis, aquele que aparece como “um peso” maior consiste na maternidade. É perceptível na fala dos/as entrevistados/as como o cuidado com os filhos pode ser um grande desafio para as mulheres que ocupam cargos de gestão, principalmente no caso das que possuem filhos menores. Identifica-se então, conforme já ressaltado, que a mulher precisa sempre optar, renunciar a algo seja à carreira profissional, principalmente para aquelas que almejam cargos de gestão, ou à família, os afazeres domésticos, o cuidado com os filhos. Uma das dificuldades mais apontadas pelos/as entrevistados/as seria justamente os entraves com essa conciliação. Observa-se que muitas mulheres precisam optar entre profissionalizar-se e estabilizar-se primeiro para depois formar uma família ou o inverso, primeiro constituem a família para depois buscarem a profissionalização. Já os homens, por sua vez, conseguem fazer isso de forma mais harmonizada, talvez isso se dê pelo fato de que ainda hoje, em nossa sociedade, esses papéis encontram-se divididos desigualmente, e a mulher, em sua maioria,

permanece assumindo o cuidado com a casa e com os filhos, mesmo apesar de tantas lutas e avanços. No início, ao apresentar a proposta da pesquisa, muitos/as entrevistados/as colocavam que não havia mais diferenças entre homens e mulheres, que o mercado hoje já havia mudado muito, e que não existiam mais preferências entre gestores do sexo feminino ou masculino. No entanto, ao desenvolver a pesquisa foram observadas muitas contradições e oscilações nas falas dos/as mesmos/as conforme já comentado. Muitos/as dos que diziam que não havia preconceito, mais adiantam apontavam situações de discriminação as quais as mulheres sofriam e pontos de vistas que contribuíam para essa discriminação. Não obstante, se o preconceito é fato que se manifesta através das dificuldades de possibilidade de ascensão enfrentadas por algumas mulheres ele também aparece nas diferenças salariais mencionado nas entrevistas e identificada na fala dos autores. Apesar dessas opiniões colocadas pelos/as entrevistados/as, a grande maioria considera que no seu espaço de trabalho, no caso, na Faculdade Cearense, não existe diferença entre a gestão feminina e masculina. Dois/duas entrevistados/as mencionaram sobre observarem algumas diferenças para homens e mulheres na referida instituição, seja na forma de gestão ou na forma como homens e mulheres são cobrados/as. Eles/as ressaltam que as mulheres são mais cobradas. Na atualidade, as organizações de todo o mundo vem enfrentando grandes desafios. A única certeza é que as mudanças serão parte do cotidiano de todos/as. Mudanças nos aspectos tecnológicos, administrativos e relacionais têm sido recorrente no mundo organizacional e para tanto, se é exigido cada vez mais um perfil de profissional que possa acompanhar esse processo. Essas mudanças trouxeram benefícios e ao mesmo tempo, desafios para as mulheres no mercado de trabalho. A questão da liderança foi algo bastante apontada na fala dos/as entrevistados/as. Observa-se que hoje, para se ocupar um cargo de gestão, é preciso ter conhecimento sobre liderança para que se possa exercer uma gestão mais participativa e harmonizada, como citado acima nas falas dos/as gestores/as. O/a líder exerce influência sobre os/as liderados/as sem necessariamente fazer uso da autoridade e do poder.

A partir desses novos modelos de gestão a mulher vem galgando espaço no mercado de trabalho, se qualificando e se apropriando cada vez mais acerca daquilo que o mercado vem exigindo. No entanto, apesar dos avanços mencionados acima, percebe-se que ainda existem dificuldades enfrentadas pelas mulheres no espaço organizacional principalmente nos cargos de gestão. A partir das opiniões apontadas pelos/as sujeitos/as da pesquisa percebe-se que ainda permanece a crença de que as mulheres não seriam capazes de ter a autoridade necessária para o referido cargo, associam ainda alguns papéis atribuídos a ela sócios históricos e culturalmente como a sensibilidade, paciência e cuidado e entendem que ela não conseguiria conciliar o trabalho com a família.

A partir dessa pesquisa tem sido possível identificar que ainda existem sim diferenças entre a gestão feminina e a gestão masculina. Diferenças essas sejam na forma de exercer o cargo, nas dificuldades e cobranças enfrentadas pelas mulheres, e nos preconceitos e desigualdades que as mesmas enfrentam, seja no espaço familiar ou no âmbito profissional. Essa opinião também pode ser encontrada nas falas dos/as participantes da pesquisa que trazem, em alguns momentos, um avanço para as mulheres no mercado de trabalho havendo uma maior “aceitabilidade” das mesmas em alguns cargos. Apesar desses avanços e mudanças, dessa maior inserção das mulheres no mercado de trabalho, é preciso ficar atento aos preconceitos e dificuldades que esse público ainda enfrenta. Outro aspecto apontado foi o fato das diferenças salariais entre homens e mulheres. Observa-se que as mulheres ainda recebem menos que os homens para exercerem as mesmas funções. Esses preconceitos e diferenças muitas vezes são atribuídos às mulheres devido às construções socioculturais que foram impostas ao corpo feminino. Assim, desde crianças, meninos e meninas aprenderam como devem se portar, como deve agir, o que devem fazer como devem ser. Essa questão da privação da sexualidade feminina é resultado da influência de uma cultura patriarcal, que

mesmo de forma ainda mais discreta, ainda permanece presente em nossa sociedade. Hoje já se fala muito sobre liberdade sexual. Os movimentos feministas e LGBT defendem e lutam para que os direitos sexuais sejam garantidos a todos e todas independente do sexo ou orientação sexual. No entanto, no espaço organizacional ainda observa-se preconceitos e discriminação com relação, principalmente, à transexuais, travestis, bissexuais, homossexuais. As mulheres também são vítimas desse preconceito na medida em que ainda são julgadas aos olhos de uma cultura patriarcal. Assim, como se pode observar, devido às diferenças biológicas, alguns papéis, valores, regras diferenciados foram sendo destinadas à homens e mulheres. Não obstante, é válido lembrar que existem sim diferenças biológicas entre os sexos mas essas diferenças não os tornam desiguais, o que os fazem desiguais são os valores e papéis atribuídos ao corpo de acordo com o contexto social, histórico e cultural no qual o mesmo está inserindo.

Por conta dessas desigualdades de gênero muitas mulheres acabam acumulando funções e sofrem com a tripla jornada do trabalho. Peso esse que aparece como desvantagem na hora de uma concorrência para uma vaga que requer mais disponibilidade, desvantagem essa que pode acarretar em dificuldades de se dedicar à qualificação profissional. Por conta dessas demandas, a mulher apresenta mais dificuldades em conseguir se dedicar ao trabalho e à sua qualificação profissional. Isso por sua vez, pode ser visto como uma desvantagem para profissionais do sexo feminino uma vez que no mercado de trabalho atual exige-se um profissional qualificado, antenado, atualizado, que seja capaz de resolver os problemas de forma rápida e efetiva. Por fim, a partir dessa pesquisa compreende-se que as duplicidades de opiniões apontam que os/as gestores/as percebem sim diferenças entre a gestão feminina e masculina, mas, para seu conforto, comodidade e segurança, preferem se posicionar de forma neutra. Percebe-se de fato que as relações de gênero estão presentes no espaço organizacionais e se manifestam através da atribuições e papéis diferenciados assumidos por homens e mulher; refletem também nas diferenças salariais e nas dificuldades que mulheres possuem para ascender profissionalmente; e mais ainda, como uma questão unânime para os/as sujeitos da pesquisa, a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional aparece como um grande gargalo para as profissionais e gestoras do sexo feminino.

#### **4 CONCLUSÃO**

O presente estudo buscou compreender as relações de gênero que perpassam nos cargos de coordenação da Faculdade Cearense (FAC), para tanto, a pergunta de partida que norteou a pesquisa foi: Quais são as relações de gênero presentes na gestão feminina e masculina? A partir da análise dos resultados foi possível encontrar respostas para a pergunta lançada como pode ser observado no quarto capítulo e mais adiante. Não obstante a análise dos resultados foi norteada a partir dos objetivos específicos da pesquisa que consistiam em tentar identificar quem são os gestores e gestoras dessa instituição, verificar quais as percepções dos/as mesmos/as acerca das relações de gênero, compreender quais as relações de gênero presentes nos espaços organizacionais e identificar se existem diferenças entre gestão feminina e masculina.

Dessa forma, os resultados desenharam caminhos para responder esses objetivos e também para compreender como essas relações decorrem na atuação profissional dos gestores e gestoras da Faculdade Cearense. Tanto nas falas dos/as autores/as e dos/as gestores/as foi possível apreender diferentes e desiguais opiniões acerca do que é ser homem e ser mulher. Para tanto, buscou-se desvendar as relações de gênero aos olhos dos/as entrevistados/as, tendo como norte os estudos realizados acerca da respectiva temática. Para tanto, foi realizado uso de pesquisa bibliográfica, através de consulta de livros, periódicos, artigos e pesquisa virtual; como também, foi desenvolvida pesquisa empírica, na qual foram realizadas entrevistas aos/as

gestores/as da referida faculdade. Para subsidiar essa ação foi utilizado questionário com perguntas fechadas e abertas, cujos dados foram avaliados através da análise do discurso dos participantes da entrevista. A partir de então foi perceptível que alguns participantes da pesquisa reconhecem que os papéis, valores, normas, regras, destinadas a homens e mulheres é algo construído sócio histórico e culturalmente. Não obstante foram encontradas algumas falas em que se associam o corpo feminino e masculino aos papéis que ambos desenvolvem.

Assim, na fala dos/as entrevistados/as encontrou-se que a mulher é vista como frágil, sensível, delicada, cuidadosa, acolhedora. Princípios e características essas determinadas e disseminadas socialmente, que não possuem nenhuma referência ao corpo feminino, mas que é atribuído ao mesmo ao longo da história da nossa sociedade. Já o homem foi apontado como forte, bruto, racional, objetivo, prático e provedor. Características e papéis também atribuídos socialmente e que colocam o homem numa posição superior com relação à mulher. A partir das falas dos/as entrevistados/as percebe-se claramente a divisão sexual do trabalho, manifestada através de cargos e espaços diferenciados ocupados por homens e mulheres. Foi apontado que as mulheres tem maior abertura em espaços que demandam o cuidado com o outro, tais como saúde e educação. Já em áreas que demandaria maior força e “raciocínio”, tais como engenharias e construção civil, a presença masculina prevalece. É perceptível que as próprias mulheres repetem o discurso masculino, o que é apontado por alguns autores (Bourdieu, 2007) como violência simbólica, na qual o próprio subordinado contribui para a sua dominação. Desse modo muitas mulheres projetam em si mesmas, esses papéis e responsabilidades, como uma ordem natural e difícil de ser modificada. Nas entrevistas realizadas foi identificado que tanto os gestores como as gestoras reconhecem as dificuldades que as mulheres encontram para conciliar a família com o trabalho. Sendo então, a família uma atribuição a mais para as mulheres, um papel destinado a elas que muitas vezes interferem na sua inserção e no seu crescimento profissional.

Ao analisar as falas dos/as gestores/as observou-se que diferentemente dos homens, as mulheres precisam colocar na balança a vida pessoal e a vida profissional. Elas precisam sempre renunciar e optar entre uma das duas para que possa fazê-la de forma qualitativa. Assim, muitas mulheres ao engravidar precisam abandonar o trabalho e os estudos, ou optam por constituir família e engravidar só após já ter alcançado uma carreira sólida. Isso foi apontado como mais um fator negativo que também coloca as mulheres em posição inferior com relação aos homens. Essa dificuldade de constante qualificação e disponibilidade de tempo para dedicação à vida profissional faz com que a mulher concorra de forma desigual no mercado de trabalho. Assim, os diferentes papéis atribuídos ao sexo feminino e masculino fomentam o preconceito enfrentado pelas mulheres no espaço organizacional. Preconceito esse que dificulta desde a inserção até a promoção das mulheres em algumas empresas. Através da análise das entrevistas foi possível identificar que existem sim diferenças entre a gestão feminina e masculina, diferenças essas apontadas seja nos modelos de gestão (à mulher é associada uma gestão mais participativa, flexível, sistêmica e acolhedora; enquanto que ao homem é associada uma gestão mais pragmática, objetiva, autoritária) ou mesmo nas dificuldades e preconceito que a mulher enfrenta (dificuldades para conciliar a vida pessoal com a vida profissional).

Desse modo, verificou-se que apesar de uma longa jornada de lutas por igualdade, as mulheres continuam engatinhando nesse processo havendo ainda preconceito e discriminação no espaço organizacional. Discriminação essa que refletem em salários diferenciados para homens e mulheres que ocupam os mesmos cargos, dificuldades de ascensão profissional e descrença na atuação feminina em cargos que requerem maior responsabilidade, como os cargos de gestão. No entanto, é válido destacar as limitações concernentes a este estudo, já que estas delimitaram alguns aspectos considerados fundamentais para a pesquisa. Como por exemplo: o fato da indisponibilidade de alguns participantes da pesquisa que acabaram não

participando das entrevistas; o universo reduzido de análise (apenas 09 participantes); as contradições e omissões de alguns posicionamentos, como medida de segurança e sigilo por parte de alguns/as entrevistados/as. De acordo com o que foi apresentado, pode-se considerar que as relações de gênero estão presentes nos mais diversos espaços, inclusive no espaço organizacional, e instauram-se por inúmeros e complexos fatores e, principalmente, a partir das relações, preconceitos, discriminações que são disseminadas entre os/as sujeitos/as que compõem as organizações. É nesse sentido que a pesquisa em epígrafe procurou denotar que homens e mulheres tornam-se vítimas ou agressores (as) numa sociedade machista que exclui os (as) indivíduos (as) conforme o lugar, classe, etnia, idade ou sexo ao qual pertence.

Assim, acredita-se que este estudo representa uma contribuição para o avanço do conhecimento acerca das relações de gênero no espaço organizacional, pois conseguiu ultrapassar a simples descrição dos fatos, procurando analisar todas as dimensões que perpassaram no decorrer da pesquisa, trazendo à luz a compreensão de que, além da relação de poder existente no espaço organizacional, há outras relações, tais como as relações de gênero que são determinantes na formação, convivência e desenvolvimento dos/as sujeitos/as que o compõem. Considera-se então que a referida pesquisa conseguiu atender ao objetivo que se propôs buscando de modo geral fazer uma análise acerca das relações de gênero apreendidas pelos gestores e gestoras que compunham a Faculdade Cearense (FAC). O maior desafio, a partir de então, é tentar desconstruir e reconstruir conceitos, valores e regras, para traçar um redesenho de uma sociedade mais justa na qual homens e mulheres possam dividir os papéis antes determinados para ambos, lançando mão de todo preconceito e discriminação. A partir de então homens e mulheres poderão ter as mesmas oportunidades e serão vistos como diferentes sim, mas nunca desiguais.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, V. M. **Divisão Sexual do Trabalho: complementaridade ou conflito?** Paraná: Revista Urutaguá, nº 13, Universidade Estadual de Maringá, DCS/UEM, 2007.
- AMARAL, A. **Inclusão digital: Quem mexeu na minha sala de aula?** Revista Pedagógica. Ano XIII. n. 50. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ANDRADE, W. S., CARVALHO, L. H. de, ROSA, F. A. e JÚNIOR, A. L. dos R. **Novos Modelos de Gestão: Novas tecnologias gerenciais do Varejo.** (Monografia) Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2007.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina.** 5.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- CODO, W. **Indivíduo, trabalho e sofrimento.** 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 1992.
- CORRÊA, V. S. A. **Gestão escolar e gênero: o fenômeno do teto de vidro na educação brasileira.** Dissertação de Mestrado (Educação). Curitiba: Universidade Federal do Paraná: UFPR, 2010.
- CRAMER, L., BRITO, M.J., CAPPELLE, M.C.A. **Relações de gênero no espaço organizacional.** Lavras: UFLA, 2004.
- DAFT, R. L. **Administração.** Tradução de Fernando Gastaldo Morales e Ana Akemi IKeda. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DURKHEIM, E. **A divisão do trabalho social.** 3 ed. Lisboa: Editorial Presença, 1991. (Volume II)
- ESMERALDO, G. **Palestra sobre Gênero, promovida pela Prefeitura Municipal de Fortaleza, para os profissionais da FUNCI.** 2005
- FRAISSE, G. **Da Destinação ao destino. História Filosófica da Diferença entre os Sexos.** In: DUBY, G. e PERROT, M. **A História das Mulheres no Ocidente – Século XX**, V.5. São Paulo: Ed. EBRADIL, 1991.



MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Nicholson, L. **Interpretando o Gênero**. Florianópolis: Revista de Estudos Feminista, v. 8, n.2, 2000.

OSTERNE, M. do S. F. e FROTA, M. H. de P. (Orgs.). **Família, Gênero e Geração: temas transversais**. EDUECE, Fortaleza, 2004.

SILVA, T. N. **As estratégias de ação das mulheres transgressoras em Atenas no V Século a.C.** Dissertação de Mestrado (História). Niterói: Universidade Federal Fluminense – UFF, 2011.